

В данной статье рассматривается методика оценки эффекта интеграции в интегрированных компаниях, основанная на матричном бюджете. В настоящее время существует множество подходов к описанию и оценке эффективности процессов интеграции в компаниях, однако каждый из них акцентирует внимание на какой-либо одной стороне и не рассматривает все аспекты интеграции. Использование методологии бюджетирования позволяет комплексно и всесторонне подойти к определению эффекта интеграции, учесть все известные научные подходы, а также управлять интеграционными процессами.

Введение

К важнейшим направлениям развития мировой экономики последних десятилетий относятся процессы интеграции экономических субъектов и централизации капитала. Экономики развитых капиталистических стран показывают разнообразные организационно-хозяйственные формы интегрированных производственных систем (ИПС). В их числе и традиционные концерны во главе с крупной промышленной корпорацией, и конгломераты, состоящие из множества разнопрофильных фирм, работающих в разных секторах рынка, и универсальные многоотраслевые финансово-промышленные группы (ФПГ), сформировавшиеся вокруг банков.

При создании ИПС обычно присутствует эффект интеграции, делающий само объединение различных подразделений в общую систему взаимовыгодным и экономически эффективным. Эффект интеграции можно определить как сумму всех выгод от создания ИПС для каждого ее участника, включая маркетинговые, технологические, информационные, экономические и финансовые составляющие, - выгоды, извлечение которых было бы невозможно при разрозненном функционировании участников. Единой методики измерения данного показателя не существует, и определение целесообразности создания ИПС - задача довольно сложная. В данной статье предлагается использовать для этих целей методы бюджетирования.

Существующие подходы к определению эффекта интеграции

Опираясь на исследования Ю. Якутина, который обобщил опыт корпоративного хозяйства, в экономической науке можно выделить следующие концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции:

- подход, основанный на транзакционных издержках. Он концентрирует внимание на возможностях разных форм экономии путем упорядочения рыночного поведения отдельных фирм на основе заключения долгосрочных контрактов, регулирующих совместную деятельность;
- подход, ориентирующий на возможности обеспечения конкурентных преимуществ. Весьма популярен начиная с 1980-х гг. Согласно данному подходу, интеграционные решения должны быть нацелены на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ компании;

- подход, акцентирующий внимание на потенциале взаимовыгодных долгосрочных деловых отношений. Признаками эффективной интеграции в этом случае можно считать развитие системы взаимных связей и отношений внутри группы, интенсивный обмен финансовыми, кадровыми, информационными ресурсами, устойчивость финансового положения компании;
- подход, основанный на теории финансового менеджмента. Главное внимание здесь уделяется синергическому эффекту, наличию операционной экономии на основе устранения дублирования управленческих функций и их централизации, а также прочим выгодам, связанным с ростом масштабов производства, диверсификацией, обменом финансовыми средствами;
- подход, связанный со спецификой взаимодействия акционеров и управляющих. Главная цель - привести в соответствие действия управляющих корпорации и собственников.

Каждый из данных подходов учитывает в основном только одну из сторон интеграции, акцентирует внимание на отдельных процессах. Однако процессы интеграции очень многогранны и проявляются по-разному, что необходимо принимать во внимание при оценке эффекта интеграции. Анализ показывает, что в настоящий момент существует необходимость разработки комплексного подхода к оценке эффекта интеграции, учитывающего все его аспекты. Используя известные подходы, невозможно однозначно оценить эффективность интеграционных процессов, точно определить значение эффекта, не говоря уже об управлении этими процессами. Кроме того, часто очень сложно понять, есть ли смысл в создании интегрированной компании вообще либо подразделениям лучше функционировать самостоятельно. Все это свидетельствует об особой актуальности заявленной проблемы.

Структура бюджета ИПС

Бюджет ИПС отличается от бюджета обычного единичного предприятия. ИПС состоит из подразделений, между которыми установлены как вертикальные, так и горизонтальные связи. С точки зрения финансового учета и бюджетирования структура ИПС представляет собой совокупность центров финансовой ответственности:

1. Самостоятельные производственные подразделения, приносящие доход (отдельные филиалы, стратегические хозяйственные подразделения, цехи). С точки зрения участия в технологической цепочке они могут быть как поставщиками, так и потребителями, смешанными подразделениями, непрофильным производством. Данные подразделения могут выполнять основные производственные функции (снабжение, производство, сбыт, маркетинг, финансово-экономическое планирование и учет) либо практически в полном объеме, либо одни функции целиком, а другие - частично. Это зависит от разделения полномочий между центральной управляющей структурой и филиалами, которое, в свою очередь, определяется стратегией развития ИПС и стилем руководства менеджеров высшего звена.

2. Управляющая и обслуживающая надстройка (администрация). Обычно это затратное подразделение, осуществляющее общее планирование, управление и контроль. Административная надстройка выполняет управленческие и обслуживающие функции, объем и сложность которых зависят от уровня централизации управления в ИПС.

3. Комплексные проекты. Данные центры финансовой ответственности не имеют физической основы, как два первых, а представляют собой приносящие доход направления деятельности всей ИПС. При этом над проектом работают как филиалы (поставляют продукцию), так и администрация (осуществляет руководство, планирование и контроль, финансово-экономическое сопровождение, сбыт готовой продукции). Комплексный проект может состоять из нескольких договоров, заведенных обычно на управленческую надстройку, а сами физические объемы работ по договору выполняют подразделения ИПС (филиалы) и внешние субподрядчики. Затраты в данном случае несут как филиалы, так и администрация, обеспечивая общий доход по проекту. Общее

руководство реализацией проектов осуществляют менеджеры проектов, находящиеся в административной надстройке.

Связи между подразделениями представлены всем спектром их взаимодействия: материальные, трудовые, информационные, производственные, технологические, финансовые, административные и др. При этом связи могут быть как вертикальными - между подразделениями, относящимися к различным уровням иерархии, так и горизонтальными - между подразделениями одного уровня. Структура бюджета такова, что он консолидирует финансовые потоки всех подразделений внутри ИПС, а также отражает связи этой системы с внешним миром.

Появление эффекта интеграции при объединении данных структур в ИПС можно объяснить следующим образом.

При создании ИПС менеджеры проектов (в лице администрации) могут существенно снизить уровень транзакционных издержек, отдавая ряд работ в рамках комплексного проекта управляемым из центра филиалам, а не сторонним подрядчикам.

При этом существенно снижаются расходы на поиск подрядчиков, ведение переговоров и заключение договоров; снижается также риск недобросовестного выполнения договорных обязательств со стороны контрагентов. К тому же филиалы могут выполнить подобные работы с более высоким качеством и за меньшую цену. Дело в том, что для филиала участвовать в комплексном проекте (а значит, и в ИПС) тоже выгодно: в условиях хронической нехватки заказов, малой загрузки производственных мощностей, снижения объема производства профильной продукции получение дополнительных объемов работ позволяет повысить загрузку мощностей и выйти на рентабельное производство.

Определение эффекта интеграции

Попробуем разобраться, в чем же состоит эффект от объединения вышеназванных типов подразделений и направлений бизнеса в ИПС, т. е. эффект интеграции. При рассмотрении данного вопроса сделаем акцент на финансовую составляющую, а для анализа воспользуемся бюджетом. Для этого представим себе структуру матричного бюджета при отсутствии интеграции в ИПС и при ее наличии.

Для комплексного проекта доход без создания ИПС представляет собой разницу между поступлениями денежных средств по проекту и основными производственными расходами проекта (материалы и комплектующие, субподрядные работы). Для администрации доход отрицателен и равен накладным расходам по управлению и контролю, взятым со знаком <минус>. Важно подчеркнуть, что в затраты администрации входит категория транзакционных издержек. Во всей массе расходов транзакционные издержки находятся в следующих статьях общехозяйственных затрат: услуги по поиску информации, издержки спецификации и защиты прав собственности, заработная плата АУП (заработная плата менеджеров, ведущих переговоры и заключение договоров), представительские расходы АУП, командировочные АУП, организационно-правовые расходы. В связи с увеличением численности персонала возрастают затраты на компьютерную технику, мебель, связь и т. д. Для филиалов доход без участия в проектах связан с основной деятельностью и равен разнице между поступлениями денежных средств и расходами на выполнение работ (операционными, инвестиционными и финансовыми).

При создании ИПС ситуация меняется. Часть субподрядных работ по проекту передается филиалам, которые благодаря повышению загрузки мощностей и действию эффекта масштаба могут предложить более низкие цены, чем сторонний исполнитель. Действительно, при росте объема производства на передаваемые проектом работы пропорционально увеличиваются переменные расходы филиала, а накладные возрастают незначительно (увеличиваются расходы на инструмент, электроэнергию и энергоносители, ремонт оборудования; остальные накладные расходы, составляющие

основную массу общих затрат, остаются на прежнем уровне). Таким образом, для комплексного проекта эффект интеграции выражается в разнице снижения стоимости субподрядных работ сторонних организаций и стоимости переданного филиалу объема в ценах филиала.

Для администрации эффект от участия в ИПС выражается в экономии транзакционных расходов, входящих в группу накладных расходов. При создании интегрированной системы существенно снижаются расходы на поиск подрядчиков, ведение переговоров и заключение договоров, сокращаются расходы на связь, заработную плату менеджеров. При переводе значительного объема работ из внешней контрактации во внутренние взаимоотношения экономия в данной части может быть очень существенной.

Для филиала эффект от участия в ИПС равен разнице между стоимостью переданного объема работ по проекту в ценах филиала и его расходами на выполнение этих работ. При этом цены филиала обычно ниже рыночных, что объясняется повышением загрузки производства и действием эффекта масштаба. К дополнительным составляющим эффекта интеграции относятся увеличение объема продаж и дохода вследствие обмена факторами производства и ресурсами внутри системы (между филиалами), экономия по налоговым платежам, экономия ресурсов вследствие заимствования технологий, экономия вследствие наличия общих финансовых средств ИПС. Все эти составляющие эффекта интеграции четко и однозначно определяются на основе бюджетных показателей. Кроме того, изменяя бюджетные показатели, можно влиять на эффективность интеграционных процессов, управлять ими.

Основные выводы

Итак, предложенный метод позволяет учесть практически все известные подходы к оценке эффекта интеграции (транзакционный подход, подход, основанный на конкурентных преимуществах, японский подход, финансовый подход), включает в расчет все основные механизмы его формирования (обмен ресурсами и факторами производства, технологиями, доступ к дефицитным ресурсам, укрепление позиции на рынке), подходит к описанию процессов интеграции многосторонне (в отличие от других известных методов его определения), имеет четкое количественное выражение, а также позволяет подобрать подходы к управлению самими процессами интеграции, достигая стратегических целей компании. Эффект интеграции при создании ИПС очень многогранен и проявляется только при соответствующих условиях функционирования подразделений. В создании ИПС есть смысл при положительном влиянии данного эффекта, причем это объединение может быть выгодным как для филиалов, так и для администрации и для комплексных проектов. Применение при анализе эффекта интеграции матричного бюджета позволяет получить точный и однозначный ответ на вопрос о целесообразности создания интегрированной системы.

Литература

1. Винслав Ю., Дементьев В., Мелентьев А., Якутин Ю. Развитие интегрированных корпоративных структур в России // Российский экономический журнал. - 1998. - № 11-12.
2. Гольдштейн Г. Я., Гуц А. Н. Экономический инструментарий принятия управленческих решений. Монография. Учебное пособие. - Таганрог: ТРТУ, 1999.
3. Межов И. С. Организационное проектирование интегрированных производственных систем. Монография. - Барнаул: Изд-во АГУ, 2002.
4. Старовойтов М. К., Фомин П. А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. - М.: Высшая школа, 2002.
5. Якутин Ю. В. Концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции // Российский экономический журнал. - 1998. - № 5.

